



INSTITUTIONEN FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

DEN MODERNA HAMBURGAREN

En studie om facilitering som verktyg i organisationsutveckling

”The Fundamental Secret of Facilitation:

You can achieve more effective results when solutions are created,
understood, and accepted by the people impacted”

Wilkinson (2012)

Nina Wålstedt

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Hans Lindgren

Abstract

Examensarbete:	15 hp
Program och/eller kurs:	Examensarbete i arbetsvetenskap
Nivå:	Grundnivå
Termin/år:	Vt 2015
Handledare:	Hans Lindgren
Examinator:	Lars Hansen
	Dubbelloop-lärande, facilitering, implementering, kommunikation, komplexa adaptiva system, lärande organisation, organisationsutveckling
Nyckelord:	

Syfte:	Syftet med uppsatsen är att belysa hur verktyget facilitering har implementerats och använts i en organisation samt att redogöra för verktygets betydelse för organisationens utveckling.
Teori:	Valda teorier och den tidigare forskningen behandlar bland annat forskning som rör processkonsulten, en roll som kan liknas med en facilitator. De rör även organisationsutveckling, hur organisationer tänker och agerar samt hur lärandeprocesser ser ut.
Metod:	Uppsatsens metod var att utföra kvalitativa intervjuer. Urvalet innehåller fem personer, en från Lorensbergs och fyra från SKF där samtliga har höga positioner inom sin organisation. Respondenterna från SKF är anonyma medan Lorensbergs inte är det, alla intervjuer är ordagrant transkriberade. Fokus var att försöka identifiera områden och teman med hjälp av litteraturen och den tidigare forskningen.
Resultat:	Studien visar att respondenternas och litteraturens förklaring av facilitering är i enlighet med processkonsulten. Lorensbergs implementerar verktyget i SKF under ett utbildningsprogram på fyra veckor där deltagarna själva får prova sig fram och lär sig på så sätt hur verktyget bör användas. Att Lorensbergs lever som dem lär är också en faktor för att respondenterna ska få större förståelse. SKF applicerar verktyget i sin egen organisation genom att skapa nya utbildningsprogram, som dem själva leder. Verktyget har fått en stor betydelse inom organisationen och dess utveckling, vissa har till och med erhållit benämningen facilitator i sin arbetsbeskrivning.

Förord

Jag vill tilldela ett stort tack till Lorensbergs Organisationskulturer AB och SKF som har ställt upp på intervjuer och bidragit med åsikter, tankar och resonemang. Jag vill även tacka min handledare Hans Lindgren som har funnits där för mig med vägledning, hoppfullhet och stöd under hela uppsatsprocessen. Ett stort tack till mina vänner, familj och sambo som fått mig på andra tankar i stunder då det känts som att jorden snurrat runt uppsatsen snarare än solen.

Tack!

Innehållsförteckning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING.....	4
1. INLEDNING	5
1.1 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
2. BAKGRUND	8
2.1 KONSULTFIRMAN, LORENSBERGS ORGANISATIONSKULTURER AB	8
2.2 KLIENTORGANISATIONEN, SKF: OMORGANISATION MOT ETT NYTT ARBETSSÄTT	8
2.3 AVGRÄNSNING	9
2.4 KÄLLKRITIK OCH FÖRTYDLIGANDEN.....	9
3. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING.....	10
3.1 DEN PROCESSKONSULTATIVA ROLLEN	10
3.2 DEN TRADITIONELLA MODELLEN OCH DET KOMPLEXA ADAPTIVA SYSTEMET.....	14
3.3 LÄRANDE ORGANISATION	15
4. METOD	18
4.1 KVALITATIV METOD.....	18
4.2 URVAL.....	18
4.2.1 Val av organisationer	18
4.2.2 Val av intervjupersoner	19
4.2.3 Beskrivning av intervjupersonerna.....	19
4.4 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	20
4.4.1 Intervjuguide.....	20
4.5 STUDIENS TILLFÖRLITLIGHET	21
4.6 ETISKA REFLEKTIONER	22
5. RESULTATREDOVISNING OCH ANALYS.....	23
5.1 RESPONDENTERNAS SYN PÅ FACILITERING	23
5.1.1 Sammanfattningsvis	24
5.2 LORENSBERGS ARBETSSÄTT I UTBILDNINGEN PÅ SKF	24
5.2.1 Sammanfattningsvis	31
5.3 SKF:S FORTSÄTTA FACILITERINGSARBETE.....	31
5.3.1 Sammanfattningsvis	36
6. SLUTSATSER OCH SLUTDISKUSSION	38
6.1 VAD ÄR FACILITERING?	38
6.2 HUR TILLÄMPAR LORENSBERGS VERKTYGET I ARBETET MED SKF?	38
6.3 PÅ VILKET SÄTT ARBETAR SKF MED FACILITERING OCH VILKEN BETYDELSE HAR VERKTYGET FÅTT FÖR DERAS ORGANISATIONSUTVECKLING?	39
6.4 SLUTKOMMENTAR	40
7. VIDARE FORSKNING	42
8. LITTERATUR- OCH KÄLLFÖRTECKNING.....	43
BILAGOR	47
BILAGA 1	47
BILAGA 2.....	48
BILAGA 3.....	49
BILAGA 4.....	50

1. Inledning

Det finns många anledningar till varför organisationer väljer att förändra ett redan verkande och fungerande system. Oftast är det på grund av drivkrafter som påverkar organisationen, såväl externa som interna (Alvesson och Sveningsson 2012:232). Externa drivkrafter rör det som händer utanför organisationen och kan exempelvis vara politiska, ekonomiska eller teknologiska. Interna drivkrafter rör det som händer inom organisationen, exempel på detta kan vara konflikter, ledarskap eller normer inom organisationen (Alvesson och Sveningsson 2012:232-235). Med tanke på att två författare, Beer och Nohria (2000:133) skriver: ”De flesta traditionella industrier har, åtminstone i teorin, accepterat att de måste förändras eller dö”, är det kanske inte så konstigt att organisationer väljer att förändra ett redan fungerande system. Samtidigt menar Jacobsen (2005:11) att människor är trötta på förändring. Hur ska då organisationer gå tillväga för att skapa denna *nödvändiga* förändring?

Många företag väljer idag att ta in externa tjänster, exempelvis en konsultfirma, som kan hjälpa organisationen att utvecklas och förändras, både med interna och externa drivkrafter. Schein (1999:21) belyser dock att den externa konsulten och organisationen bör arbeta tillsammans för att identifiera problemet och lösningen. Då en extern konsult aldrig kan bli lika insatt i en organisation som människorna som arbetar där kan han¹ heller inte ge direkta direktiv eller rekommendationer på lösningar eller åtgärder (Schein 1999:7).

Ett exempel på att arbeta med förändring enligt Scheins tankar är facilitering. Begreppet facilitering betyder *att underlätta*. Att göra det lättare för grupper att nå ett gemensamt mål, vilket en facilitator gör genom att skapa delaktighet, kreativitet och framförallt ägarskap hos gruppmedlemmar (Eliasson och Larsson 2005:30-31). År 1994 grundades en formell förening för arbete med facilitering i Virginia, USA, som skulle komma att få medlemmar i 63 olika länder med en arbetsspridning som sträcker sig från regeringsnivå till små ideella organisationer. 20 år senare är International Association of Facilitators större än någonsin och intresset för facilitering fortsätter bara att växa (iaf-world.org). IAF certifierar även professionella facilitatorer till Certified Professionals Facilitator (CPF).

Ett konsultföretag som arbetar med facilitering är Lorensbergs Organisationskulturer AB. Företaget har fyra konsulter som är certifierade av IAF. Trevor Durnford är VD för organisationen och har tillsammans med en klient fått utmärkelsen *The Facilitation Impact*

¹ ”Han” eller ”hon” kommer användas omväxlande och slumpmässigt i texten.

Gold Award av IAF. En utmärkelse som har delats ut 32 gånger (lorensen.se). Utmärkelsen skulle kunna ses som ett bevis på att de arbetar med verktyget så som det var skapt för att användas. Konsultfirman har en stor kundbas och arbetar med klienter inom såväl den offentliga sektorn som privata bolag. En av deras klient är Svenska Kullagerfabriken (SKF), en av världens ledande lagertillverkare och har varit verksam sedan år 1907 med över 48,000 anställda i 28 olika länder. Samarbetet mellan dem har pågått sedan år 2006.

Idén om uppsatsens ämne uppstod i samband med min praktik på Lorensbergs, under nio veckor. Under praktikperioden fick jag möjlighet att följa med på olika utbildningar som företaget höll i inom facilitering, samt att jag fick vara deltagare i en två-dagars kurs inom ämnet. Genom observationer och deltagande väcktes en nyfikenhet inom mig och jag blev intresserad av att fördjupa min inom ämnet facilitering.

Hur arbetar då ett konsultföretag, som har fått utmärkelser inom facilitering, med verktyget för att främja och implementera det till en klientorganisation som vill utveckla och förändra sin organisation? Det är precis det som ska utrönas i denna studie.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att belysa hur verktyget facilitering har implementerats och använts i en organisation samt att redogöra för verktygets betydelse för organisationens utveckling.

- Vad är facilitering?
- Hur tillämpar Lorensbergs Organisationskulturer AB verktyget i arbetet med SKF?
- På vilket sätt arbetar SKF med facilitering och vilken betydelse har verktyget fått för deras organisationsutveckling?

2. Bakgrund

2.1 Konsultfirman, Lorensbergs Organisationskulturer AB

År 1995 grundades Lorensbergs Organisationskulturer AB, ett konsultföretag vars affärsidé är att hjälpa företag och organisationer världen över när de behöver utveckla ledarskap, medarbetarskap, team och kultur. De utbildar och utvecklar såväl chefer som medarbetare och skräddarsyr olika utbildningar och program efter klienters behov. Det arbetar idag 51 konsulter på Lorensbergs vars huvudkontor ligger i Göteborg. Företaget har även kontor i Storbritannien, USA, Sydafrika samt Kina och är även verksamma i dessa länder.

2.2 Klientorganisationen, SKF: Omorganisation mot ett nytt arbetssätt

År 2006 började SKF arbeta med ett nytt internt forskningsprojekt, vars mål var att förändra hela organisationen till att arbeta mer efter Lean² men även att organisationen skulle drivas på *ett* sätt, vilken kom att kallas "one voice". Projektet benämndes Manufacturing Excellence, förkortat ME. Projektet testades fram och tillbaka tills SKF:s VD tog beslutet om att ME skulle gå från att vara ett projekt till sättet som verksamheten skulle bedrivas på. År 2009 började förändringen på riktigt då 24 personer valdes ut från olika fabriker och länder inom organisationen för att delta i en fyra veckors lång utbildning för att sedan kunna sprida kunskapen vidare inom organisationen. Utbildningen fick namnet *ME Bootcamp* och var lett av två externa konsultföretag, Lorensbergs och ett engelskt konsultföretag. Konsultföretagen kom att arbeta parallellt under utbildningen men av två olika anledningar. Det engelska företaget eftersom de hade expertkunskap inom Lean och Lorensbergs för att de hade ett arbetssätt som SKF ville ta efter. Målet med ME Bootcamp var att få de olika divisionerna inom SKF, Automotive division (AD), Industrial division (ID) och huvudkoncernen att tänka, arbeta och agera utifrån samma grunder, världen över. SKF ville även etablera ett arbetssätt i organisationen som innebar att de inte var beroende av experter eller externa konsulter. De ville kunna utbilda sig själva så att organisationen kontinuerligt befann sig i en "lärande-process". För att lära sig detta hyrde de in aktörer som levererade perspektiven till dem. Lorensbergs inhyrdes av SKF, för att skapa ME Bootcamp tillsammans med en anställd på SKF, då de kände till Lorensbergs arbetsformer från andra träningar inom SKF.

² Lean Production handlar om hur tillverkningen och processflöden ska se ut för att försöka minimera och eliminera spill och resurser i så stor utsträckning som det går. Ordet Lean betyder mager eller slimmad och hela filosofin bygger på ett oavbrutet flöde av komponenter och de ska alltid anlända Just-in-time, vilket betyder att beställaren får sin produkt exakt då den ska vara beställd (Börnfelt 2009: 66-67).

2.3 Avgränsning

Även om det hade varit intressant att fördjupa sig och mäta effekterna på organisationsutvecklingen som skett på SKF är det inte studiens syfte att göra detta. Heller är det inte studiens avsikt att fokusera på organisationsutveckling överlag, även om det självklart är av intresse att få reda på hur respondenterna själva upplever organisationsutvecklingens effekter. Det finns många uppsatser om organisationsutveckling men desto färre om facilitering. Avgränsningen kändes därför nödvändig på grund av tidsbrist och utrymme i uppsatsen men också angelägnare då ämnet facilitering inte är lika beforskat.

2.4 Källkritik och förtydliganden

En aspekt som kan vara värd att nämna är att de flesta böcker som finns om facilitering är skrivna av konsulter eller facilitatorer. Det finns därför en risk att bilden av facilitering tenderar att bli subjektiv. De respondenter som intervjuats till studien har alla arbetat eller arbetar som facilitatorer, vilket kan medföra en positiv beskrivning av verktygets funktion och effekter.

Jag är inte bevandrad inom området facilitering. Det var under min praktik som jag fick en inblick i vad facilitering betyder och hur man kan arbeta med verktyget, vilket väckte ett intresse hos mig. Slutsatser och analyser kommer därför, med noggrannhet, att anknytas till olika ståndpunkter och relevant litteratur. Det bör i och med detta poängteras att Lorensbergs aldrig har lagt sig i sakfrågor eller försökt styra min forskarroll, vilket jag återkommer till under metoddelen.

3. Teori och tidigare forskning

Studien har för avsikt att använda följande teorier och tidigare forskning som underlag för att kunna belysa och besvara hur verktyget facilitering har implementerats och använts i en organisation. Samt att redogöra för verktygets betydelse för organisationens utveckling. Följaktligen kommer teorierna ses som ett avstamp till en bredare analys och inte som ett facit.

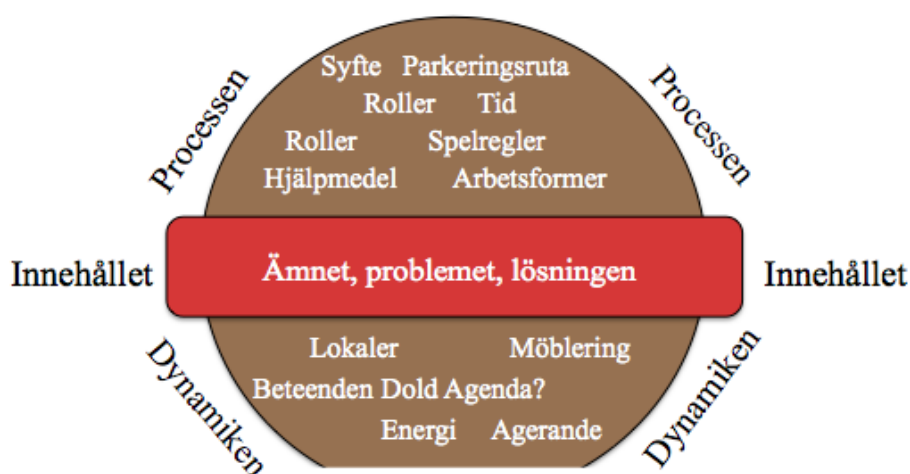
3.1 Den processkonsultativa rollen

I slutet av 1970-talet skrev forskaren Edgar H. Schein en artikel om två olika typer av konsultroller: experten och processfacilitatorn (Schein 1978:339-343). Han jämför expertkonsulten med en doktor-patient modell, där experten är doktorn och patienten klienten. Doktorn sätter en diagnos och skriver ut ett recept till sin patient, ett tillvägagångssätt som enligt Schein inte är att föredra. Han menar istället att doktorn borde verka som en processfacilitator. Något som han exemplifierar med en hälso-coach. Där coachen informerar och samtalar med patienten om hur hon kan leva för att hålla sig frisk i fortsättningen. Patienten blir således ansvarig för sina egna handlingar och kan därför hjälpa sig själv. En doktor kommer försöka lösa problemet åt patienten medan en processkonsult istället försöker hjälpa klienten att hitta förmågan att lösa problemet själv (Schein 1999:11-15).

Schein beskriver den processkonsultativa rollen som en teoretisk modell vars syfte är att förklara relationen mellan konsulter och klienter. Enligt idén om processkonsultation är det konsultens uppgift att förstå klientens behov till varför en förändringsprocess ska utföras snarare än att fokusera på olika metoder och tekniker som kan användas. Konsultens roll blir följaktligen att hjälpa klienten att själv *förstå*, *uppfatta* och *agera* i förändringsprocessen. Konsulten ska således hjälpa klienter att hjälpa sig själva. Klienten skapar sig på så vis en större förståelse och kan därför lösa framtida problem utan konsultens hjälp (Schein 1999:19-20). Schein (1999:1) menar att en konsult aldrig kan få tillräckligt med information om särskilda problem eller situationer i en organisation för att kunna ge konkreta rekommendationer på problemlösning. Han beskriver istället den processkonsultativa positionen som en horisontell relation till klienten där klient och konsult tillsammans ansvarar för förändringsprocessen. Då det är klienten som själv kommer leva med förändringsprocessens konsekvenser är det inte konsultens mening att lyfta bort problemet från klientens axlar och själv lösa problemet. Brix (2012:41-43) skriver i en artikel om

facilitering och workshopsledare att den processkonsultativa rollen innehåller många facilitativa element. Han menar således att processkonsulten och facilitatorn kan liknas med varandra i väldigt stor utsträckning.

Att lära en man hur han fiskar istället för att ge honom en fisk är ett uttryck som väl beskriver relationen mellan konsult och klient (Schein 1999:19). Det kan således ses som hindrande om personen som ska facilitera är väldigt insatt i ämnet då han följaktligen har svårare att förhålla sig neutralt, vilket är en av grundprinciperna inom facilitering (Schein 1999:16 och 95). Hur lär man då en man hur han fiskar istället för att ge honom en fisk? Trevor Durnford (2015-02-25) exemplifierar facilitatorns ansvar och roll genom en liknelse av en hamburgare:



Facilitatorn ansvarar för att leda *processen* vilket kan vara allt från syftet och arbetsformer. Hon ansvarar också över *dynamiken* i gruppen, vilket kan vara allt från lokaler till att känna av hur energin är i gruppen, är det någon som har en dold agenda? *Dynamiken* och *processen*, representerar hamburgarens bröd och är det enda facilitatorn får röra. Facilitatorn är vegetarian och får inte röra köttet eftersom det är gruppen själva som äger *innehållet* av problemet och lösningen (Trevor Durnford 2015-02-25)(Eliasson och Larsson 2005:30-31). Eliasson och Larsson (2005:30-31) ritat också upp denna bild i sin bok, men kallar den inte för en hamburgare. Samtidigt menar författarna samma sak som Trevor. Det gäller att facilitatorn är neutral och håller sig till fakta för att på riktigt kunna förstå och hjälpa gruppen att nå ett resultat på bästa sätt (Glyn 2010:239).

I boken *The Secrets of Facilitation* (2012: introduktion xxiv) skriver författaren Wilkinson att professionella facilitatorer delar en hemlighet. Även om det är många som känner till hemligheten menar Wilkinson att alla inte förstår andemeningen, vilket gör den till en

hemlighet. Denna fundamentala hemlighet är den som står på försättsbladet till denna studie: du når större och effektivare resultat när lösningar *skapas, förstås och accepteras* av människorna själva. Vilket kan liknas med det som Schein skriver om processkonsulten (Schein 1999:19-20).

Schein menar att processkonsultens roll i sig är komplicerad och det är svårt att ge en kort och koncist beskrivning. Rollens grundstenar beskrivs därför genom fem olika principer (Schein 1999:22).

1. Den första principen bygger på att konsulten *alltid ska försöka att vara hjälpsam*. Då konsulten har för avsikt att skapa en hjälpande relation till klienten är sannolikheten inte så stor att han lyckas om han inte försöker vara hjälpsam. Detta belyser även Wilkinson (2012:8) som menar att facilitatorer bryr sig och vill skapa en hjälpande relation till människor.
2. *Att alltid fokusera på den aktuella verkligheten* är den andra principen som beskrivs av Schein. *Verklighet* i denna aspekt förklaras med att ingen organisation är den andra lik och en konsult måste alltid ta itu med den verklighet som finns inom den aktuella organisationen. Han kan aldrig förlita sig på sina egna antaganden utan måste alltid vara *här och nu* (Schein 1999:6-11).
3. *Att dra nytta av sin kunskapsbrist* är den tredje principen och redogörs; om du inte vet vad du inte vet, hur ska du då kunna avgöra vad som är den aktuella verkligheten. Det kan hända att konsulten, tidigt i processen, upplever att hon vet hur ett exempelvis problem ska lösas men av två anledningar väljer hon att inte dela dessa tankar med klienten. För det första kan hon ha fel, vilket i sig skulle skada hennes relation till klienten. För det andra, även om hon har rätt finns det en risk att klienten missuppfattar henne, sätter sig i försvarsposition eller förnekar det som han hör. Konsulten har naturligtvis en nyckelroll i att hjälpa klienten att definiera problemet i organisationen, därför är det viktigt att konsulten tar sitt förnuft till fånga och ställer frågor som kan avslöja eller uppmuntra klienten att berätta mer (Schein 1999:11-17). Även Eliasson och Larsson (2005:33) belyser vikten av facilitatorns objektivitet till deltagarna. De uppmärksammar, liksom Glyn (2010:239) betydelsen av att vara helt neutral, håll dig till fakta och lyssna på vad deltagarna faktiskt säger och om du inte förstår, ställ frågor.
4. Den fjärde principen är: *allt du gör är en intervention*. Alla interventioner får konsekvenser, både för konsulten och för klienten det är därför viktigt att konsulten alltid gör sitt yttersta för att hålla sig till målet: skapa en hjälpande relation till klienten.

5. Den sista principen rör det som nämndes tidigare, konsulten gör inte klienten någon tjänst genom att ta bort lasten från hans rygg. Den femte principen lyder därför: *det är klienten som äger problemet och lösningen* (Schein 1999:17-23).

Wilkinson (2012:8-10) menar att facilitering oftast är den bästa metoden att arbeta på men att alla mynt har två sidor och belyser att det finns situationer där facilitering inte är lämpad. Han betonar att deltagarna alltid måste *skapa, förstå* och *acceptera* problemet och lösningen, om detta inte är möjligt bör inte metoden användas. För att få en tydligare bild återges en del av Wilkinsons (2012:10) tabell:

Checklista: När ska facilitering användas?		
Har beslutet redan fattats?	Ja	Använd inte facilitering
	Nej	Använd facilitering
Verkar deltagarna öppna för att acceptera konsensus?	Ja	Använd facilitering
	Nej	Använd inte facilitering
Är utvecklingen beroende av en djupare förståelse från fler personer?	Ja	Använd facilitering
	Nej	Använd inte facilitering

För att kunna arbeta facilitativt finns det en rad olika metoder och modeller som en facilitator kan använda som hjälpmedel. Eliasson och Larsson (2005:49) poängterar att varje grupp och situation skiljer sig åt, det är därför viktigt att facilitatorn är flexibel och kan anpassa sig till gruppens utveckling. Metoderna och modellerna är i princip oändliga eftersom många tolkar och ändrar metoderna efter behov, vilket är helt okej, så länge syftet är detsamma – att hjälpa gruppen att hjälpa sig själv. Olika modeller eftersträvar olika resultat, vilket kan vara allt från kreativitet, till en handlingsplan eller en ”isbrytare” för att lätta upp stämningen (Eliasson och Larsson 2005:63-74). Grundel (2013) skriver i sin licentiatuppsats³ om Kurt Lewins kraftfältsanalys. En kraftfältsanalys kan hjälpa grupper att belysa vilka krafter som är hindrande och stödjande i förhållande till en förändring. Kraftfältsanalysen beskrivs även av Balogun och Hailey (1999:141-143) som skriver att faciliteringsmetoden är hjälpsam vid förändringsarbeten.

För att grupper ska kunna fungera väl måste det, enligt Eliasson och Larsson (2005:83) finnas kända och uttalade spelregler som talar om för gruppen vad som är ett tillåtet och otillåtet

³ En mellanexamen fram tills att man tar sin doktorsexamen

beteende. Ett exempel på detta skulle kunna vara att alla telefoner är avstängda. Det är gruppen som äger spelreglerna och reglerna kan därför ändras under processens gång, om det visar sig att deltagarna vill ändra dem (Eliasson och Larsson 2005:51). För att påminna gruppen om processens mål kan facilitatorn föreslå att ”parkera” frågor eller ämnen som dyker upp, som inte rör det aktuella ämnet. Parkeringsrutan hjälper deltagarna att hålla sig till den aktuella diskussionen (Wilkinsson 2012:70). Eliasson och Larsson (2005:37) skriver om fördelarna med att arbeta tillsammans med fler facilitatorer. Förutom att de kan komplettera varandra, både personligt och kompetensmässigt, kan de också diskutera eventuella problem som uppstår. Samtidigt är det fler som ska hålla i ”hamburgare-brödet”. För att undvika missförstånd upplyser författarna att facilitatorerna stämmer av arbetsfördelningen med varandra. Kraftfältanalysen, spelreglerna och parkeringsrutan är exempel på några av de faciliteringsmetoder som finns. Då det inte är studiens syfte att beskriva specifika faciliteringsmetoder kommer jag av denna anledning inte att förklara och exemplifiera ytterligare metoder.

3.2 Den Traditionella Modellen och det Komplexa Adaptiva Systemet

Olson och Eoyang (2001:6-7) skriver om två olika organisationsförändringar, den traditionella modellen och det komplexa adaptiva systemet (CAS). Den traditionella modellen likställs med en maskin, det är därför viktigt att allting planeras i minsta detalj, eftersom maskinen inte kan tänka själv. Det komplexa adaptiva systemet (CAS) skiljer sig markant från den traditionella modellen. Enligt Dooley (1996) menar han att byggstenarna i CAS utgörs av olika agenter som till viss del är helt självständiga. Agenterna tillhör olika enheter, så som människor, avdelningar, kunder eller idéer, vars syfte är att anpassa och utvecklas med tiden (Olson & Eoyang 2001:7). Enligt Namatame och Sasaki:s artikel (1998:189) om självorganisering i komplexa adaptiva system, är den viktigaste egenskapen för CAS förmågan att kunna skapa och främja självorganiserade grupper, något som Olson och Eoyang också belyser. För att agenterna ska kunna arbeta effektivt under förändringsprocesser och därmed bli självorganiserade i verksamheten menar Olson och Eoyang på att tre olika begrepp bör tas i beaktning. (1) *Behållaren* som står för själva kontexten och sätter gränser för en specifik organisation, så som kultur, normer och identitet. (2) *De signifikanta skillnaderna* belyser de likheter och olikheter som existerar inom organisationen samt hur agenterna förhåller sig till dessa, det finns inget begränsat antal signifikanta skillnader och därför är de olika utfallen obegränsade. Att (3) *omvandla utbyten* från systemets olika agenter kan vara allt ifrån information, energi eller pengar. Innebörden är densamma, när olika resurser och

utbyten går från agent till agent blir anpassningen till organisationen i helhet större (Olson & Eoyang 2001:11-15). Det råder inget tvivel på att systemen skiljer sig åt men för att exemplifiera detta ytterligare hänvisar jag till en del av Olson och Eoyang tabell:

Den Traditionella Modellen	Komplexa Adaptiva System
Individer och system är förutsägbara och kontrollerade	Individer och system är oförutsägbara och okontrollerade
I grund och botten är alla system likadana	Alla system är unika
Beslut baseras på fakta	Beslut baseras på friktioner och mönster
Experter och auktoriteter är ledare	Facilitatorer och supporters är ledare
Stora förändringar kräver stora interventioner	Små förändringar kan ha enorma effekter

(Olson & Eoyang 2001:2 och 137)

Rowe och Hogarth (2005:397-398) skriver i sin artikel, om CAS som modell i en organisationsutveckling inom vården, att insikter från CAS innebär en viss oförutsägbarhet men att det ökar möjligheterna för en naturlig anpassning. Författarna menar att detta skapar en delaktighet på fler nivåer inom organisationer istället för att planera allt i detalj och ge strikta instruktioner. Emellertid menar de att detta kommer föra ut organisationen på ”kanten av kaos” vilket förklaras som platsen där självorganiserade grupper växer fram. Den traditionella modellen och det komplexa adaptiva systemet är lämplig i studien eftersom de kan ge oss en förklaring och förankring till hur organisationer arbetar och tänker i organisationsutveckling. I tabellen ovan belyser Olson och Eoyang att ledare och supporters ska arbeta facilitativt i CAS. Detta ger oss en teori om organisationsutveckling utifrån facilitering och därmed också en förståelse av sammanhanget. Som nämnt tidigare var målet med ME att SKF skulle kunna utbilda sig själva på sikt och på så sätt utgå från sin egen verksamhets förutsättningar. CAS hjälper oss att förstå att facilitering som metod inte toppstyr en organisationsförändring.

3.3 Lärande organisation

Börnfelt (2009:103) skriver: ”Under de senaste fem, sex decennier har arbetslivsforskare i växande omfattning talat om vikten av förändring, lärande och kunskap för organisationer”. Som nämnts i inledningen menar Beer och Nohria (2000:133) att organisationer måste förändras för att överleva. Enligt Granberg och Ohlsson (2009:14) blir organisationer framgångsrika om de lyckas eftersträva att arbeta som den *lärande organisationen*. Vilket

betyder att omvärldens krav anpassas och möts av organisationen. Den lärande organisationen har ett stort fokus på lärande och kompetensutveckling då det anses som en nödvändighet för att kunna hantera omvärlden. För att få med sig medarbetare i ett förändringsarbete menar Balogun och Hailey (1999:33) att utbildning och kommunikation har en stor betydelse. Genom utbildning och kommunikation rustas medarbetarna till att förstå varför förändringsarbetet sker. När behovet är känt för dem ökar automatiskt deras engagemang och stöd till förändringen. Vilket kan kopplas till Börnfelt (2009:53) där han skriver att utan kommunikation och dialog kan vi inte utvecklas, varken som individ eller organisation. Begreppet lärande definieras som något som innebär en förändring utöver det rutinmässiga. Balogun och Hailey (1999:34-35) nämner dock att det kan vara svårt att skapa ett engagemang och faktiskt nå handling utifrån utbildning och kommunikation. För att underlätta detta kan workshops vara ett alternativ för att involvera deltagarna och skapa engagemang i gruppen.

Granberg och Ohlsson (2005:17) förklarar att lärande organisationer består av lärandets loopar. En loop i denna beteckning är en cirkelformad rörelse, han skriver: ”jag är med om någonting, jag reflekterar över detta, jag skapar begrepp och generaliserar, jag prövar dessa begrepp i nya situationer” och med detta sätts en ny cirkel igång. För att kunna förändra systemet måste tänkandet och utförandet ändras, detta kallas för dubbelloop-lärande (Granbergs och Ohlsson 2005:41). För att förstå principen med dubbelloop-lärande är det viktigt att först klargöra vad enkelloop-lärande betyder. Enkelloops-lärande löser ett aktuellt problem men det reder inte ut varför eller hur problemet uppstod, endast små förändringar är möjliga i denna loop. Dubbelloop-lärande beskriver istället hur en bestående förändring går till, där organisationen måste förstå normer, strukturer och policys för att kunna förändra strategier och metoder (Börnfelt 2009:47). Detta kan kopplas till Jacobsen (2005:95) då han menar att alla organisationer har formella normativa strukturer, vilket betyder att det finns ett system inom organisationen med förväntningar på hur individer och grupper agerar när de är en del av den. Organisationens kommer därför att agera efter de normer och antaganden som är aktuella (Börnfelt 2009:47). För att dubbelloop-lärande ska kunna genomföras hänvisar Granberg och Ohlsson (2005:53) till Schein (1993) och Senges (1990) resonemang, att det finns tydliga kopplingar mellan kommunikation och dialog för gruppens och organisationens lärande. Enligt deras terminologi hävdar Granberg och Ohlsson att dialog rent av är en förutsättning för dubbelloop-lärande. De poängterar även betydelsen av att dialogen sprider sig i hela organisationen.

Att skriva hur den lärande organisationen verkar och vikten av kommunikation, dialog och kompetensutveckling har en relevans för studien eftersom det är tydligt att SKF vill engagera sig i dubbelloop-lärandet. De ska få ett verktyg, av Lorensbergs, för att själva lära sig göra och lära av sitt görande. Den lärande organisationen kommer vara en nödvändig aspekt i resultat och analysdelen eftersom det är tänkt att SKF ska arbeta i reflekterande steg. De vill etablera ett arbetssätt i sin organisation som innebär att de inte är expert-beroende, att de utbildar sig själva och att de samtidigt ska kunna förhålla sig till arbetsvardagen, på ett sådant sätt att de kontinuerligt lär sig. Tanken är att implementeringen ska leda till ett långt flöde av den lärande organisationen. Ytterligare en aspekt är att Granberg och Ohlsson beskriver vikten av att dialogen sprider sig över hela organisationen, kanske något som inte sker över en natt då SKF är en global organisation.

4. Metod

I följande avsnitt redovisas studiens tillvägagångssätt kring val av metod, intervjuguide, organisationer, intervjupersoner, tillförlitlighet, etiska reflektioner, bearbetning av data samt ett källkritiskt perspektiv.

4.1 Kvalitativ metod

Valet av metod ska, enligt Trost (2010), alltid ske i anslutning till de frågeställningar som studien syftar till att besvara. Om frågeställningarna och syftet är att förstå eller hitta ett mönster i den insamlade empirin ska studien utföras med kvalitativ metod (Trost 2010:32-33). Då det är denna studies syfte att förstå hur respondenterna upplever att verktyget facilitering tillämpas och används i organisationsutveckling har den empiriska insamlingen skett kvalitativt. Den kvantitativa metoden bygger istället på statistik och är inte användbar utifrån syftet med studien (Djurfeldt, Larsson & Stjärnhagen 2010:19).

4.2 Urval

4.2.1 Val av organisationer

Då studiens syfte är att belysa hur verktyget facilitering har implementerats och används i en organisation har studien grundats i två organisationer. Ett konsultföretag som implementerade verktyget och en organisation som tog emot det. Då jag gjorde min praktik på Lorensbergs, ett konsultföretag som arbetar med facilitering, var valet av konsultföretag enkelt. Det bör i och med detta poängteras att Lorensbergs har varit väldigt generösa och gett mig fria tyglar i min forskarroll. Jag har haft möjlighet att själv välja klientorganisation, ämne och inriktning. Samtidigt har de visat ett stort stöd och jag har alltid kunnat vända mig till dem vid frågor eller funderingar, de har aldrig lagt sig i detaljer eller ifrågasatt mitt arbete.

Valet av klientorganisation var å andra sidan inte lika självklart. När valet av klientorganisation skulle utses resonerade jag med Lorensbergs för att ta reda på vilka av deras klienter som passade in i studiens syfte och frågeställningar. SKF kom på tal och genom en konsult på Lorensbergs fick jag kontakt med Laura⁴, en av dem som var med och grundade ME på SKF. Efter mail-kontakt bestämdes tid och datum för ett telefonmöte där ett informationsutbyte ägde rum. Hon gav mig en överskådlig blick av organisationsutvecklingen

⁴Laura är ett fiktivt namn och kommer beskrivas utförligare under *beskrivning av intervjupersonerna* och *etiska reflektioner*.

på SKF och ME Bootcamp. Under mötet gavs även möjlighet att ställa frågor om studien och dess syfte och även få reda på vem jag var. Mötet, varade i 40 minuter, där vi tillsammans bestämde att SKF skulle ingå i studien som det företag som Lorensbergs hade implementerat verktyget i. Vi bokade in en kommande intervju som skedde på SKF:s lokaler.

4.2.2 Val av intervjupersoner

Konsultföretaget Lorensbergs utgörs av många konsulter och för att få reda på vem eller vilka som var mest lämpade för studien pratade jag med Trevor, som är arbetande konsult och VD för organisationen. Det visade sig att Trevor själv var med och byggde programmet med klientorganisationen SKF och han var den personen som hade mest kunskap inom processen och tillvägagångssättet. Vilket resulterade i att han, ensam, blev Lorensbergs respondent.

Rörande klientorganisationen, SKF, blev tillvägagångssättet ett annat. Jag var tvungen att låta någon annan välja intervjupersoner åt mig. Bryman (2011) pratar om *snöbollsurvalet* vilket betyder att respondenter värvas efter hur mycket de vet om ämnet (Bryman 2011:434) och det var precis så urvalet gjordes. Laura kontaktade några av de personer som ingick i första ME Bootcampet samt personer som har blivit utbildade av dem som gick första programmet, för att ge mig en ingång. Precis som Trost (2010:81) skriver så kontaktade jag personerna för att ge dem mer information, dels om studien men också för att de skulle få reda på vem jag var. Valet av intervjupersonerna blev därför begränsat eftersom möjligheten att välja helt fritt inte fanns. Enligt Trost (2010:140-141) finns det en risk med att "gate-keepers" väljs ut som respondenter till studien. Risken med detta är, i detta fall, att Laura är *för* hjälpsam och väljer personer eller gate-keepers som "är kunniga" eller "har åsikter" inom ämnet, vilket kan styra urvalet till det "intressantare" hållet. Samtidigt var det tidseffektivare att få namn på lämpliga personer som kunde besvara studiens syfte med utförliga och detaljrika svar, något som jag troligtvis inte hade uppnått på egen hand.

4.2.3 Beskrivning av intervjupersonerna

Nedan följer en tabell som beskriver intervjupersonernas arbetsroll, relevans för studie, hur lång intervjun varade, vilken organisation de tillhör och hur länge de har varit verksamma inom den. Alla namn förutom Trevors är fiktiva, vilket jag återkommer till under *Etiska reflektioner*. Trevor och Laura var med och byggde programmet ME Bootcamp. Richard och Elin var två av de 24 personer, som ingick i den första framställningen av utbildningen och utbildades av Lorensbergs. År 2012 höll Elin, tillsammans med en kollega på SKF, en utbildning i facilitering och i att träna andra, där Eric var en av deltagarna. Eric har aldrig haft

någon direktkontakt med Lorensbergs. Tanken var att intervjua fler personer som hade blivit utbildade av de som gick det första ME Bootcampet. Dessvärre var det bara Eric som hade möjlighet att ställa upp inom studiens givna tidsram.

Namn	Organisation	Arbetsroll	Relevans för studie	Tid i minuter	Antal år i verksamheten
Laura	SKF	Learning Expert	Byggde programmet med Lorensbergs	110 min	7 år
Richard	SKF	Business Excellence Facilitator	Gick första ME Bootcampet	90 min	14 år
Elin	SKF	Business Excellence Champion	Gick första ME Bootcampet	93 min	20 år
Eric	SKF	Metod och Processutvecklingschef	Har blivit utbildad av Elin	43 min	29 år
Trevor	Lorensbergs	VD Lorensbergs, CPF och Head of Facilitating Change	Byggde programmet med SKF	44 min	9 år

4.4 Tillvägagångssätt

I texten nedan redogörs studiens tillvägagångssätt, hur intervjuguiden skapades till de olika arbetsrollerna samt hur empirin bearbetades och analyserades.

4.4.1 Intervjuguide

Lindgren (2014:40-41) skriver att projektet Chefios⁵ utgick ifrån fem olika områden när de fastställde forskningsfrågor till projektet: genomförande av förändringsarbetet, mötet mellan forskare och praktiker, omvärldsfaktorerens betydelse, gynnsamma och ogynnsamma förändringsprocesser och hur kan en förändringsprocess främjas? Med inspiration från dessa områden och Brymans riktlinjer, för hur kvalitativa intervjuguider bör vara konstruerade (Bryman 2011:422), utformades fyra olika intervjuguider (se bilagor) som var anpassade till de olika företagen och rollerna inom dem. Samtliga intervjuguider var semistrukturerade, vilket Bryman (2011:415) beskriver som att intervjun grundas i specifika teman som fungerar som riktlinjer där respondenten har stor frihet att själva utforma sina svar efter egna upplevelser. Jag var noggrann med att inte ställa för specifika frågor eftersom det kan hindra respondenterna att tala om vissa uppfattningar och idéer (Bryman 2011:419). För att kunna ställa relevanta och resultatrika följdfrågor lades det stor vikt på att vara väl insatt i respektive

⁵ Chefskap Hälsa Effektivitet Förutsättningar i Offentlig Sektor (CHEFiOS) ett projekt som rör förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar

områden innan intervjuerna genomfördes. För att säkerhetsställa att frågorna uppfattades på rätt sätt genomfördes en pilotintervju (Bryman 2011:420).

4.4.2 Genomförande och bearbetning av data

Studiens primära empiri grundas i fem kvalitativa intervjuer, fyra på SKF och en på Lorensbergs. Under samtliga intervjuer ställdes fortlöpande frågor för att få utförliga och grundliga svar eftersom kvalitativa intervjuer alltid är avsedda för att förstå respondenternas ståndpunkter och upplevelser (Bryman 2011:413). Samtliga intervjuer med SKF skedde i deras lokaler i avskilda rum och var cirka en och en halv timma långa. Intervjun med Lorensbergs skedde över telefon, då möjligheten för att träffas tyvärr inte fanns. Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas (2011:428). Att hålla i längre intervjuer över telefon är enligt Bryman (2011:434) inte att rekommendera. För det första ser inte intervjuaren respondentens kroppsspråk, så som gester eller ansiktsuttryck. För det andra menar Bryman att det är lättare för respondenten att avsluta intervjun än om de hade skett öga mot öga. Det kan också förekomma tekniska svårigheter, så som förlorad täckning eller att respondenten inte har tillgång till en telefon. Bryman lyfter viktiga aspekter med denna kritik och det är viktigt att känna till vissa fallgropar. Det bör dock poängteras att tekniken fungerade strålande, jag kunde klart och tydligt höra vad Trevor sade under hela intervjun. Han var inte stressad utan intervjun pågick tills att vi både kände att informationen var tömd. Att jag och Trevor kände varandra från min praktik på Lorensbergs kan också vara en faktor i att samtalet flöt på och att vi förstod varandra. Utfallet kanske hade sett annorlunda ut om det var någon från SKF som intervjuades virtuellt. Alla respondenter hade inte svenska som modersmål och därför har vissa av intervjuerna framförts på engelska.

4.5 Studiens tillförlitlighet

Enligt kvalitativa forskare bör begreppet *tillförlitlighet* tas i beaktning vid kvalitativa studier. Begreppet har fyra delkriterier och behandlar hur objektiv och säker empirin är (Bryman 2011:351, 371). För att kunna styrka studiens tillförlitlighet är det viktigt att bland annat se till att hanteringen och tillvägagångssättet av intervjuerna sker säkert, eftersom de utgör en stor och betydelsefull del i studien. Intervjufrågorna utformades noga och testades, genom en pilotintervju, för att säkerställa att frågorna uppfattades på rätt sätt. Följdfrågor ställdes löpande för att intervjupersonen skulle få möjlighet att utveckla och förtydliga vad de menade. Som nämnt tidigare spelades intervjuerna in och transkriberades, vilket också stärker studiens tillförlitlighet, då respondenternas val av ord och uttryck lever kvar. Efter

transkriberingen kodades intervjuerna, en i taget för att hitta olika mönster och teman, sedan jämfördes de med varandra. Här lades stor vikt på att förhålla sig värderingsfritt och neutral. Resultaten, i form av teman, mönster och citat, analyserades sedan med hjälp av studiens tidigare forskning och teoretiska perspektiv.

4.6 Etiska reflektioner

Bryman (2011:131-132) belyser fyra etiska principer alla forskare som använder sig av kvalitativ metod bör ta i sitt beaktande. Detta bland annat eftersom respondenter kan tendera att lämna personlig information, som inte har med studien att göra, under intervjun. Dessa fyra etiska principer är: (1) *Informationskravet*, det är forskarens ansvar att informera respondenten om studiens syfte och vilka moment som kommer ingå. (2) *Samtyckeskravet*, belyser vikten av att det är frivilligt att vara med i studien. (3) *Konfidentialitetskravet*, vilket betyder att personuppgifter förvaras oåtkomligt för oberoende parter. (4) *Nyttjandekravet*, upplyser forskaren att endast använda empirin till forskningsändamålet. Samtliga av Brymans etiska principer har uppfyllts och för att skydda respondenterna ytterligare har alla, förutom Trevor Durnford, fiktiva namn. Trevor har själv valt att inte tilldelas ett fiktivt namn. Istället för att döpa om respondenterna hade jag kunnat skriva R1, för respondent 1, R2 för respondent 2 och så vidare. Valet av att använda fiktiva namn grundas i att jag själv upplever att det blir en behagligare läsning om verkliga namn ges istället för att skriva R1. Även om könsfördelningen stämmer, att det är två kvinnor och tre män som har intervjuats, är det inte givet att just Elin är en kvinna. Som nämnt tidigare genomfördes några intervjuer på engelska, för att skydda respondenterna skrivs inte vilka.

5. Resultatredovisning och analys

I följande resultatredovisning kommer de mönster och teman som framträtt i den insamlade empirin att redovisas. Då det är studiens syfte att förstå hur verktyget facilitering tillämpas och används i organisationsutveckling har respondenternas egna beskrivningar värderats högt gällande resultatredovisningen. Det kommer därför att figurera fortlöpande utvalda citat för att beskriva respondenternas upplevelser, definitioner, tolkningar och reflektioner.

5.1 Respondenternas syn på facilitering

För att säkerställa att respondenterna har en liktydig bild av faciliteringens betydelse och innebörd fick samtliga svara på vad som utmärkte den facilitativa rollen enligt dem.

Elin:

"Man blandar sig inte i själva kärnämnet eller sakfrågan utan man guidar gruppen till en gemensam lösning"

Eric:

"Att leda en grupp mot ett mål, utan att, alltså att få gruppen att ta besluten [...] som den där hamburgaremodellen, att man inte ska äta köttet."

Här tycks i enlighet med Wilkinson (2012) den fundamentala hemligheten: att det är individerna själva som ska skapa, förstå och acceptera lösningen och resultatet. Eric nämner även hamburgaremodellen som inledningsvis beskrivs av Trevor och verifieras av Eliasson och Larsson (2005:30-31)

Laura:

"Att underlätta för, att hjälpa gruppen att nå sina mål. Att göra det enkelt med hjälp av de verktygen man har."

Richard:

"Jag kan facilitera dig och din grupp men jag kan inte äga ert resultat, jag kan inte äga vägen dit, det måste ni göra men jag kan hjälpa er på vägen."

Både Laura och Richards resonemang kan förankras i två av Scheins principer, *att alltid försöka vara hjälpsam och det är klienten som äger problemet och lösningen* (Schein 1999:20).

Trevor:

”Roten till facilitering kommer från Edgar Schein, av processkonsult-arbete... [...] Genom att facilitera hjälper vi organisationen att hjälpa sig själv, så att vi faktiskt hjälper dem att utveckla sin egen förmåga så att de kan göra det själva. [...] Facilitering betyder att göra det enkelt.”

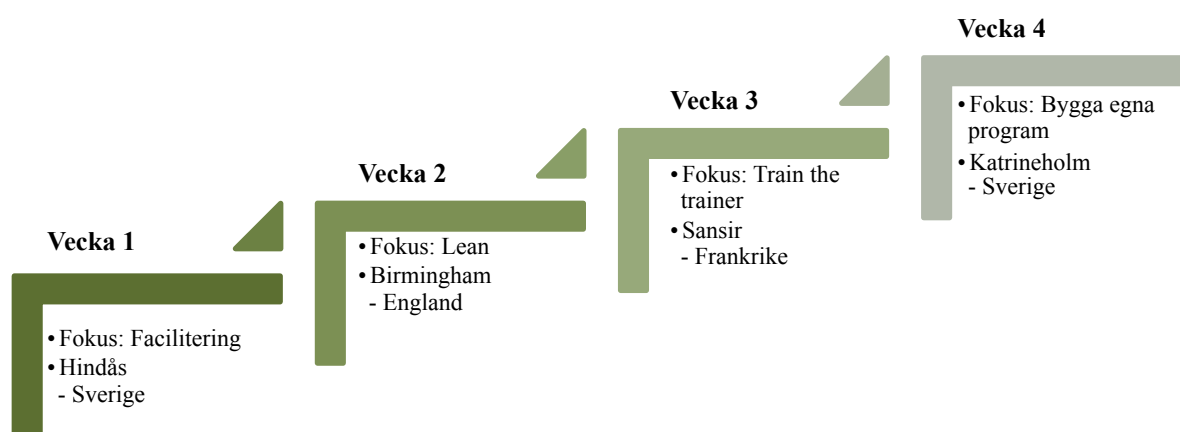
Trevors resonemang kan kopplas till Brix (2012:41-43), att den facilitativa rollen liknar den processkonsultativa på många plan. Hans beskrivning stämmer in på Scheins (1999:11-15) resonemang kring att hjälpa klienten att hjälpa sig själv. Trevors beskrivning är även i enlighet med Eliasson och Larssons förklaring av facilitering (2005:30-31).

5.1.1 Sammanfattningsvis

Respondenterna ger en överstämmande bild av faciliteringens betydelse. Trots olika ordval är deras redogörelser i enlighet med hur facilitering beskrivs i litteraturen, vilket kan ses som ett tecken på att rätt kunskap nått fram.

5.2 Lorensbergs arbetssätt i utbildningen på SKF

Manufacturing Excellence skulle komma att bli det ”nya” SKF, organisationen ville förändra arbetssättet och tillverkningen till detsamma världen över, ”det handlade ju om one voice”, för att citera Laura. Ett konsultföretag, Lorensbergs i detta fall, inhyrdes således för att bygga utbildningsprogrammet. En utbildning som totalt sträckte sig över fyra veckor med fokus på en vecka i taget.



Varje vecka hade enskilda mål och fokus. Beroende på semester och helgdagar var det fem till sex veckor mellan veckorna. Laura säger under vår intervju:

”Någonstans hade vi nog önskat att det var längre tid emellan, men företagsledningen ville utbilda dessa så pass fort att de kunde ut och springa

liksom [...] vi gav dem inga strikta hemläxor, men självklart gick folk hem och övade på sina team mellan utbildningarna.”

Denna lärandeprocess kan liknas med Granberg och Ohlsson (2005:17) och deras förklaring av lärandets loopar. För att kunna förändra ett redan fungerande system måste tänkandet och utförandes ändras, detta görs lättast genom att prova nya begrepp och metoder i olika situationer, även kallat dubbelloop-lärande (Granbergs och Ohlsson 2005:41). Elin svarar följande när jag frågar henne om hon kan beskriva övergripande hur utbildningen såg ut och vad som ingick:

”De vävde ju ihop det, det var ju Lorensbergs tillsammans med den engelska konsultfirman. Det var ju fyra veckor totalt, första veckan var det ren faciliteringsutbildning och då fick vi facilitera. Veckan därefter var det fokus på Lean, så Lorensbergs bidrag var dels faciliteringsutbildningen och sen var det själva ’train the trainer’ plus att de faciliterade hela bootcampet, så de faciliterade även när den andra konsultfirman körde sin grej.”

Här tycks i enlighet med Eliasson och Larsson (2005:37) fördelarna med att arbeta tillsammans med fler facilitatorer. Lorensbergs har här möjlighet att komplettera den engelska konsultfirman och diskutera eventuella problem som uppstår. När Richard får frågan om varför organisationen ville förändras svarar han:

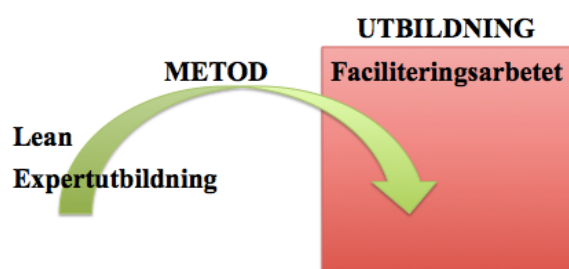
”Om man hårdrar det så hade vi experter innan som bara kom och gjorde det. ’Berätta för mig vad du vill ha gjort så gör jag det’ och det var inte riktigt så vi ville att det skulle vara för vi ville ju ha ägandeskapet hos dem, det var där brytpunkten kom till Bootcampet. Då sa Lorensbergs liksom facilitering och vi bara ’äh, tack, nu kan vi sätta ord på det som vi försökt göra’. För ett viktigt element i en organisationsförändring så som vi ser på det så måste organisationen äga processen, den måste äga viljan att förändra och förbättra. [...] det gick inte ut på att åka runt och göra en massa saker på olika fabriker utan att hjälpa fabrikerna att hjälpa sig själva, att göra rätt saker.”

Richards resonemang kan finna förankring i Scheins (1999) beskrivning av processkonsulten. Han belyser vikten med att han vill se ägandeskapet hos gruppen samt att han vill hjälpa fabrikerna att hjälpa sig själva, vilket kan ses som en mer horisontell karaktär med ett gemensamt ansvar. Han jämför även deras tidigare arbetssätt innan Bootcampet med en expertroll vilket är processkonsultens motpol (Schein 1999:6-23)(Schein 1978:339).

Det var två övergripande mål med ME Bootcamp. (1) att alla i organisationen skulle använda samma material och metoder, inte bara faciliteringsmetoder utan även förbättringsmetoder inom Lean. (2) att klara sig utan externa konsulter. Tanken var därför att de 24 personer som gick den första utbildningen, år 2009, skulle få rätt verktyg för att efter utbildningen kunna utbilda andra inom SKF, för att faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoderna skulle föras vidare inom organisationen. Enligt Beer och Nohria (2000:133) måste organisationer förändras annars riskerar de att dö och gå i konkurs. För att klara sig utan externa konsulter var SKF tvungna att lära sig metoderna själva, och skapa självorganiserade grupper som kunde utföra målet, att föra kunskapen vidare, vilket kan liknas med CAS grundprinciper och begrepp (Olson och Eoyang 2001). Behållaren är den första av begreppen och återspeglas på så vis att kontexten för utbildningen var att nå *one voice* inom organisationen. Börnfelt (2009:53) menar att kommunikation och dialog är en förutsättning för gruppens och organisationens lärande. Han poängterar även betydelsen av att dialogen sprider sig i hela organisationen, vilket finner en sammankoppling till det som SKF var ute efter.

Under den fjärde och sista veckan på ME Bootcamp fick deltagarna dela in sig i självbestämmande grupper för att utforma egna utbildningar som de själva sedan skulle leda, internt på SKF. Målet med detta var att utbilda lokala facilitatorer för att förändringstänket och faciliteringsverktygen skulle sprida sig så att samtliga inom SKF kunde förhålla sig till samma sak. Att forma egna utbildningar efter självbestämmande grupper kan kopplas till det komplexa adaptiva systemet (Olson och Eoyang 2001:11-15) samt till dubbelloop-lärande då organisationen förändras till något som är utanför det rutinmässiga (Börnfelt 2009:53) vilket Richard lyfter när han jämför expertrollen med den processkonsultativa. Hur deltagarna tänkte när de utformade sina egna utbildningar redovisas under ”*SKF:s fortsatta faciliteringsarbete*”.

Lorensbergs har en expertkunskap inom facilitering, de är utbildade till professionella facilitatorer men det är inte experter på Lean. Ett engelskt konsultföretag hyrdes därför in av SKF för att kunna förmedla denna expertkunskap inom Lean till deltagarna. Vilket kan liknas med bilden nedan.



För att kunna implementera och leva upp till SKFs mål definierade Lorensbergs faciliteringsutbildningen för att sedan föra in expertutbildningen, detta för att Lean-biten skulle kunna leva under samma former som faciliteringsdelen gjorde. Att välja att ha facilitatorer eller supportrar som ledare istället för experter i en organisationsutveckling är något som kännetecknar CAS (Olson och Eoyang 2001:2). När den engelska konsultfirman höll sina utbildningar var Lorensbergs, precis som Elin beskrev ovan, alltid närvarande för att se hur gruppen fungerade, utifrån ett facilitativt perspektiv. Trevor beskriver det som:

”När den andra konsultfirman höll sina utbildningar, om kanban⁶ till exempel, så fokuserade vi på deltagarna för att se hur de absorberade lärandet. Var dem uttråkade, hängde dem med på det som sades? Om vi märkte att något behövde ändras så agerade vi tillsammans med den engelska konsultfirman för att se till att det hände”.

Eftersom deltagarna själva skulle utbilda andra i detta, genom faciliteringsmetoderna, var det viktigt att de lärde sig grunderna i Leans förbättringsmetoder. Samtidigt skulle inte deras kunskap positionera dem till en *expertroll*. Expertrollens definition i detta sammanhang kan liknas med processkonsultens motsats, expertkonsulten (Schein 1999:19). Som Richard nämnde ovan ville SKF få bort expertrollen och börja arbeta mer facilitativt, därför skulle även kunskaperna om förbättringsmetoderna inom Lean förmedlas facilitativt. Av denna anledning var Lorensbergs med för att tillsammans med den engelskan konsultfirman se till att deltagarna fick med sig båda delarna. Vilket är överensstämmande med Olson och Eoyangs principer om CAS (2001:2) och den lärande organisationen (Granberg och Ohlsson 2009:14).

Enligt CAS är alla organisationer och system unika (Olson och Eoyang 2001:2), vilket stämmer in på Lorensbergs tillvägagångssätt när de skapade utbildningen. För att få reda på hur SKF:s system såg ut och vilken nivå deltagarna låg på, rörande facilitering och hur de olika avdelningarna AD, ID och huvudkoncernen förhöll sig till varandra, intervjuade Trevor några av deltagarna för att kunna sätta ihop en vederbörlig utbildning. Under intervjuerna framkom det att avdelningarna arbetade väldigt olika och Trevor säger i intervjun att en av de viktigaste delarna i hela processen var att få divisionerna att prata med varandra och börja lära av varandra så att dem tillsammans kunde nå konsensus för hur de ville driva SKF framåt – one voice. Elin exemplifierar första mötet såhär:

⁶ Ett begrepp inom Lean Production

"Det var mycket konflikter både internt och mellan grupperna. Det var ju inte gamla glada skolklassen som kom in där och bara, woopwoop, i början var det väldigt mycket gnäll."

Trevor:

"Första veckan var det lite spänt i gruppen alla hade olika synsätt men vi faciliterade det och hjälpte gruppen att komma igenom det."

Elin:

"Det löstes väl. Alltså Trevor och Lorensbergs ska ha en stor eloge för de skötte det skitsnyggt [...] man löste ju alla meningsskiljaktigheter, hade man olika åsikter om saker och ting så fick man tid och rum att lösa det. De hjälpte till att hålla diskussionen på rätt nivå, bara som det är med parkeringsrutan liksom, det funkar skitbra! I slutändan så var det ju inte så mycket att diskutera, då tyckte man inte att det var så viktigt längre."

Trevor menar att han använde sig av en mängd olika metoder för att försöka hjälpa gruppen att hjälpa sig själva, där det första steget var transparens. Transparent i denna mening betyder att han är öppen mot gruppen och delar det som han upplever, och förklarar vad som kan hända om gruppen inte kommer överens. Sedan bildades team för att samskapa en idealbild, där gruppen fick arbeta med tillvägagångssättet kring hur de skulle nå den ideala bilden. Här berättar Trevor att han använde sig av faciliteringsmetoden kraftfältanalys (Grundel 2013) (Balogun och Hailey 1999:141-143). Trevor menar att det viktiga är att engagera människor för att tillsammans kunna skapa och se till att alla behov tillgodoses så mycket som möjligt. Lorensbergs har på så sätt fokuserat på den aktuella verkligheten och anpassat faciliteringen utefter gruppen, vilket är överensstämmande med Scheins (1999) principer kring den processkonsultativa rollen. Elin nämner även parkeringsrutan betydelse och funktion vilket kan kopplas till Wilkinsson (2012:70). Att det är klienten som äger problemet exemplifieras väldigt tydligt i Trevors förklaring angående hur han gick till väga när divisorerna skulle enas till *one voice*. Han tydliggör att det är gruppen som äger lösningen och problemet vilket kan förbindas till Schein (1999) och processkonsulten. För att uppnå *one voice* är det viktigt att ta vara på agenternas likheter och olikheter, även kallat de *signifikanta skillnaderna*, det andra begreppet inom CAS (Olson och Eoyang 2001:2). Vilket utreddes första veckan på ME Bootcamp. Det tredje begreppet *att omvandla utbyten*, var SKFs mål med hela utbildningen. Enligt Olson och Eoyang (2001:2) blir anpassningen till organisationen i helhet större när

exempelvis information, kunskap eller energi går från agent till agent. Detta har deltagarna fått prova sig fram genom att applicera olika modeller på de andra gruppmedlemmarna. Laura förklarar det som:

”Vi hade ju ett ämne som vi var tvungna att använda som ett övningsexempel så då fick dem som skulle öva på facilitering, de fick inte öva på någon påhittad faciliteringshistoria, utan de fick öva på riktiga saker. Ex. om du ska facilitera på vad bron betyder, hur gör du då? Och sen så gjorde man det och sen så gick man ju in i lite mer på lean-verktyg, så fick man med sig lite mjukt och lite hårt.”

För att kunna leva i den aktuella verkligheten och förstå sig på gruppen så menar respondenterna att det inte går att planera varje minut av en utbildning i detalj, utan det är viktigt att en facilitator kan anpassa sig efter situationen. Faktum var att det endast var den första veckan på bootcampet som var färdigkonstruerad när utbildningen startade. Trevor förklarar att detta var ett medvetet val. Vilket är i enlighet med CAS princip om att alla system och individer är unika och oförutsägbara samt att beslut baseras på friktioner och mönster (Olson och Eoyang 2001:2). De ville ta reda på hur gruppen verkade tillsammans och hur utfallet av den första veckan blev innan de fastställde resterande utbildningsveckor. Trevor pratar mycket om en ”fingertoppskänsla” som gör att han kan anpassa sig och följa med i gruppens utveckling och hela tiden anpassa utbildningen efter gruppens behov. Fingertoppskänslan kan kopplas till det CAS skriver om att små förändringar kan få enorma effekter och det gäller att kunna läsa av olika situationer (Olson och Eoyang 2001:2). Mellan vecka ett och två träffades Laura, den engelska konsultfirman och Lorensbergs för att diskutera de kommande tre veckornas upplägg. Vilket beskrivs av Trevor som:

”Allting handlade om att justera och designa utbildningen utifrån de reflektioner kring vad gruppen hade det besvärligt med. Är det någonting som vi vill lägga mer eller mindre tid på? Det var mycket jobb under dessa veckor.”

Verktyget facilitering fanns således med i alla interventioner under utbildningens fyra veckor och blev fort en naturlig del i gruppen. Var det inte Lorensbergs som faciliterade var det deltagarna som själva testade på verktyget som Laura beskrev ovan. Det finns många olika modeller inom facilitering och eftersom en facilitator ska vara anpassningsbar gäller det att hon läser av situationen och väljer en modell eller metod som hon tror är lämplig till syftet, vilket är i enlighet med Eliasson och Larsson (2005) resonemang kring val av metod. Alla metoder och modeller står således inte nedskrivna på ett papper och bara för att man har använt

sig av den en gång betyder det inte att den kommer se likadan ut nästa gång, eftersom det är gruppen som äger processen och bestämmer utfallet (Schein 1999:20). Istället för att be respondenterna rabbla vilka verktyg och modeller de fick lära sig fick de berätta om de som bidrog mest till deras lärdomar från ME Bootcamp.

Elin:

"Vi hade ju de gröna och de blåa skillsen och framförallt hamburgaren, man ska vara vegetarian. Sen höll vi på med "personas", hur man får folk att fungera ihop. Vi lärde oss väldigt mycket tekniken om hur man arbetar, själva workshopen, flipcharts, man kan inte bara sitta och mata Power Points, folk måste blir stimulerade. Vi gav ju kurser intern på detta sen, så svårt att komma ihåg ordningen på dem. [...] ... man ska göra klart liksom vilket syfte har vi, det glömde man ju lite innan och det låter ju lite korkat, varför är vi här? Men att man håller reda på allt, göra en drivingplan, vilka flipcharts, vad är det för arbetsgrupp allt det där. Hur jobbar jag för att få folk kreativa? Hur löser man knutarna när man kör fast? Vi lärde oss mycket kring öppna och stängda frågor."

Som Elin beskriver ovan är facilitatorns roll att leda allt det som rör processen och hålla sig ifrån innehållet, vilket beskrivs inledningsvis av (Eliasson och Larsson 2005:30-31). De *blåa och gröna skillsen* redogör för hur människor fungerar när vi kommunicerar med varandra, Lorensbergs brukar använda sig av två uttryck eller karaktärsdrag som kan förklara detta: *push* och *pull*. Laura förklarar verktyget som en symbolisk metafor för facilitatorerna, ett sätt att tänka på. De *fyra personas* beskriver fyra olika personlighetsdrag och hur deras behov skiljer sig åt. Detta för att förstå att alla människor är olika och hur vi på bästa sätt ska kunna möta och förstå hur dem fungerar. Att använda sig av workshops för att folk ska bli stilmurade är i enlighet med det som Balogun och Hailey (1999:34-35) skriver för att skapa engagemang och delaktigheter i gruppen. Richards lärdomar:

"Det är viktigt att kunna reflektera över sina egna känslor. 'När du säger sådär så upplever jag att du inte tar de andra idéerna på allvar' [...] 'Eller vad menar du? Hjälp mig att förstå' att man är på den nivån att man vågar fråga det. För om jag skiter i det kommer resten av gruppen också skita i det beteendet. 'För om det är så, så måste vi gå tillbaka till spelreglerna' [...] våga vara här och nu hela tiden, gruppen äger spelreglerna."

Även om inte Richard nämner några konkreta modeller berättar han hur en facilitator bör tänka och arbeta. Vilket kan återkopplas till samtliga av Scheins fem principer (Schein

1999:6-23) och den horisontella nivån. Lorensbergs ändrade inte namnet på några utbildningar innan de implementerades i SKF dock har dem olika licenser med andra organisationer som talar om hur spridningen på metoderna måste utspelas. Lorensbergs får alltid lära ut alla deras metoder under sina utbildningar men det är för att de har rättigheterna till det. Vill en annan organisation i sin tur sprida vissa metoder vidare måste de köpa licensen för det. SKF var i detta fall inte villiga att göra det och Lorensbergs var därför tvungna att tänka en extra gång kring vissa implementeringar. Syftet med de facilitativa metoderna var att ge deltagarna kunskap kring hur man lär sig att endast röra hamburgarens bröd och hålla sig borta från köttet.

5.2.1 Sammanfattningsvis

Ett mål med utbildningen var att deltagarna på ME Bootcamp skulle få kunskap inom faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoderna inom Lean. Lorensbergs ansvarade därför för att bygga utbildningen så att båda metoderna kunde leva under samma förhållningssätt. Verktuget facilitering fanns således med i alla interventioner under utbildningens fyra veckor och blev fort ett naturligt verktyg för deltagarna. Var det inte Lorensbergs som faciliterade var det deltagarna själva som fick arbeta med verktuget. En lärprocess som är i enlighet med det som Granberg och Ohlsson (2005:17) skriver om den lärande organisationen och dubbel-loop lärande. Deltagarna lärde sig metoderna och skapa självorganiserade grupper, med facilitatorer som ledare. Ett tillvägagångssätt som kännetecknar principerna i CAS (Olson och Eoyang 2001). Respondenterna resonerar och återkopplar till Scheins (1999) beskrivning av processkonsulten. De berör Scheins fem principer men också det som Schein beskriver om att hjälpa andra att hjälpa sig själva, att förbli vegetarian och endast hålla sig till hamburgarens bröd. För att anpassa utbildningen efter gruppens behov var det bara den första veckan på utbildningsprogrammet som var fastställt när utbildningen startade. De andra tre fastställdes när den första veckan var avklarad.

5.3 SKF:s fortsatta faciliteringsarbete

År 2009 hölls ME Bootcamp för första gången av Lorensbergs. Företagsledningen tyckte att det var ett bra koncept och fortsatte därför att köra utbildningen. De kommande ME Bootcampen såg dock något annorlunda ut, men målen var desamma. Namnet på utbildningen ändrades till Business Excellence, förkortat BE, istället för Manufacturing Excellence. Respondenterna poängterar att ME och BE inte skiljer sig åt innehållsmässigt. När det skrivs BE eller ME i texten pratar således respondenterna om samma sak, de använder bara olika

namn. Ett av målen var som sagt att SKF skulle kunna arbeta vidare med organisationsutvecklingen utan extern hjälp. Lorensbergs höll därför de kommande BE utbildningarna tillsammans med deltagare från den första utbildningen. Utöver detta var det endast små detaljer som ändrades i själva utbildningen. Totalt hölls det fem Bootcamp av detta slag, där Lorensbergs försvann helt efter det tredje programmet. Trevor förklarar att han, tillsammans med en annan konsult från Lorensbergs, satt ”vid sidan av” och gav väldigt detaljerad coachning så att de nya tränarna skulle bli självständiga i sin roll och således kunna fortsätta utan extern hjälp. Han skrattar lite lätt under vår intervju och säger:

”Jag antar att vi gjorde oss själva utan jobb”

Men faktum är att Lorensbergs och SKF fortfarande arbetar tillsammans, bara att det är inom andra områden nu. Genom utbildningarna spred sig faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoderna inom Lean, runt om i organisationen. Deltagarna från den första ME utbildningen skapade även egna utbildningar som hölls parallellt för att de två övergripande målen skulle uppnås. För att kunna sprida faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoderna inom Lean förklarar Richard att de utgick från en person, som representerade utbildningens målgrupp väldigt väl, när de utformade utbildningarna:

”Oftast är personerna som går utbildningen inte helt nya på SKF, den här rollen behöver viss kredibilitet, man kan inte ta en rookie liksom cheferna kan inte komma och bolla då, det är ju svårt att coacha en chef när man aldrig har varit i den rollen liksom, man får inte den respekten. En halv senior, men ändå med lite erfarenhet men inte så inrutad så att man inte kan förändra sig.”

Citatet är i enlighet med Scheins förklaring om processkonsulten och hur det är möjligt att leda människor genom förändringsprocesser, genom att skapa delaktighet, kreativitet och ägarskap. Att aldrig glömma målet: skapa en hjälpande relation till klienten. Där klienten i detta fall är deltagarna som ska gå den kommande utbildningen (Schein 1999:17-23). Olika grupper skapade unika utbildningar med olika målbilder, med fyra till fem deltagare i varje självbestämmande grupp. Att ha självbestämmande grupper i organisationsutveckling kan kopplas till CAS (Olson och Eoyang 2001:2), vilket också är i enlighet med det som Rowe och Hogarth (2005:397-398) skriver om att skapa delaktighet på fler nivåer inom organisationen. Deras utbildningar kom att heta *BE/ME Basic Course for Facilitators* och hölls mellan 2009 och 2013 minst 42 gånger. Totalt har ca 1030 deltagare inom organisationen gått utbildningen. De skapade även *BE/ME Train-the-trainers* som mellan år

2010 och 2012 hölls minst 16 gånger. Totalt har ca 270 deltagare inom organisationen gått utbildningen. *BE/ME Train-the-trainers* hade samma approach som ME Bootcamp fast i miniformat. Utbildningen varade i två veckor och var uppdelad på två tillfällen med någon månad mellan tillfällena. Då SKF bytte datorsystem år 2012 är detta utläst från deras gamla Excel-listor, siffrorna är av denna anledning ungefärliga och skrivs ut med ett det minsta möjliga av utbildningar och deltagare. Troligtvis har det gått många fler eftersom Richard säger att han har hållit mellan 16-20 utbildningar och att det totalt var mellan 20-25 vågor. Utbildarna reste runt till olika fabriker och höll utbildningarna för personer som skulle arbeta med facilitering och ME i fabrikerna. Richard säger själv att han har hållit mellan 16 och 20 utbildningar och Elin mellan 4 och 5. Elin förklarar implementeringen som:

”Då höll man utbildningarna med sitt kärnteam, jag och Richard och två till. Men jag menar, vi har ju ett annat jobb också vi kan ju inte bara göra det här. Sen drog vi in folk, andra personer som fick vara med och titta, en som först hade gått utbildningen, liksom för att visa ’såhär funkar det’ och sen nästa kurs så tog han några moment. Det blev väldigt många tränare tillslut, så tog de liksom över det efterhand.”

Detta överensstämmer med flera av Granberg och Ohlssons (2005) förklaringar. Dels hur en lärande-loop ser ut, men också vikten av att dialogen och kunskapen ska sprida sig i hela organisationen samt förklaringen om hur den lärande organisationen ska verka, vikten av kompetensutvecklingen (Granberg och Ohlssons 2005:14 och 17).

En av de personer som gick *BE/ME Train-the-trainers* med Elin som utbildare år 2012 var Eric. Eric har aldrig varit i kontakt med Lorensbergs utan har lärt sig om faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoder inom Lean av de som utbildade honom under *BE/ME Train-the-trainer*, vilka var Elin tillsammans med en annan person inom SKF. Han förklarar målet med utbildningen som:

”Att kunna facilitera på ett bra sätt där man fick lära sig några olika tekniker och sen, terminologin i BE, att man kunde den lite bättre då. [...] Jag kommer inte ihåg vad alla modeller hette men det var ju den där hamburgaremodellen, att man inte ska äta köttet. [...] Sen, kanske det inte är så viktigt vilken modell man använde. För egen del kan man ju plocka de bästa delarna från de modeller som fanns. Alltså, principen med alla modeller är ju att du inte ska lägga dig i kärnämnet, du ska hålla dig i periferin. Det är ju gruppen som ska ta besluten och att du ska hjälpa dem att nå det och för mig spelar det ingen roll hur de gör det, bara man uppnår målet.”

Det finns mycket i Erics citat som är i enlighet med den tidigare forskningen och de teoretiska perspektiven. Han går utbildningen tre år senare än de andra och uppger samma mål som övriga respondenter har gjort. Vilket kan kopplas Schein (1999:21) som menar att om organisationens deltagare är engagerade och strävar mot samma mål desto större är chansen att de uppnås. Ett exempel på detta skulle kunna vara hamburgaremodellen som samtliga respondenter har nämnt, minst en gång. Informationen och kunskapen har således gått från Lorensbergs till SKF (ME Bootcamp) till BE/ME Train-the-trainers. Där ME Bootcamp är de enda som har träffat och arbetat med Lorensbergs. Eric förklarar, precis som Eliasson och Larsson (2005:49) att det är syftet som bestämmer modellen samt att han beskriver Scheins (1999:6 och 20) första och femte princip för processkonsulten.

Hur arbetar respondenterna, som har deltagit i någon av utbildningarna, med facilitering och hur ofta stöter de på verktyget i sin vardag? Richard har benämningen facilitator i sin arbetsbeskrivning, han är BE facilitator och förklarar sin arbetsroll som:

”Det är en tudelad roll för jag är metodexpert i vissa avseenden, att vissa kommer och säger att jag behöver hjälp med någonting, eller så behöver de hjälp med den dagliga styrningen och då handlar det mer om att jag faciliterar.”

Elins arbetsroll är BE champion och arbetar precis som Richard mycket med facilitering i den dagliga verksamheten, hon beskriver sin roll som:

”Mitt jobb går ut på att resa till olika fabriker, runt runt runt, för att införa produktionssystemet BE. Det är mycket träning och facilitering. När jag är hemma planerar jag bara för nästa resa.”

När Richard reser runt till olika fabriker sprider sig kunskapen inom organisationen. Något som Granberg och Ohlsson (2005:53) understryker som en förutsättning för dubbelloop-lärande. När Eric, metod och processutvecklingschef, får frågan kring hur ofta han arbetar eller stöter på verktyget facilitering svarar han:

”Det sker ju dagligen, facilitering liksom. [...] ... vi har diskuterat mycket hur vi ska bete oss i vår grupp och under de möten som vi har och där har ju aldrig jag varit facilitator, det var ju min grupp som jag tillhörde. Så där fick en tredje part komma in. Från en annan fabrik eller avdelning. För där vill ju jag vara med i min grupp och diskutera hur vi ska jobba och vilka beslut vi ska ta.”

Att diskutera hur de ska ha det under sina möten överensstämmer med Eliasson och Larssons (2005:83) principer kring spelregler. Att ta in en tredje part som leder faciliteringen är i enlighet med Scheins (1999:16 och 95) resonemang kring hur svårt det kan vara att facilitera och hålla sig neutral, när man är väldigt insatt eller har åsikter inom ämnet.

Richard berättar under intervjun att deltagarnas respons från utbildningarna oftast var väldigt positiv. Han beskriver att det ofta kom fram folk och sa ”detta var den bästa utbildningen”. Av denna anledning var det extra intressant att få veta vad Eric tyckte om utbildningen, han beskriver det som:

”De som höll i det har ju verkligen gjort allt för att det skulle bli en bra utbildning, de var hur duktiga som helst. Dels var det ju det att det inte var en som stod och babblade hela tiden utan de bytte av varandra, och hade verkligen läst på olika delar som de presenterade och det var ju mycket bilder och inte så mycket text och Power Points. Utan allt var bara förberedda flipcharts. Man tyckte det var ett bra sätt att lära ut, för att byta slides på en Power Point är ju inte jätteupphetsande liksom, detta blev mer levande och skapade delaktighet hos gruppen.”

Fördelarna med att vara fler facilitatorer är i enlighet med det som Eliasson och Larssons (2005:37) beskriver. Att ha facilitatorer som ledare stämmer överens med CAS (Olson och Eoyang 2001:2) syn på organisationsförändring. Att fokusera mer på levande och delaktiga sessioner kan kopplas till Balogun och Hailey (1999:34-35) och hur de menar att workshops kan underlätta delaktigheten. Respondenterna svarar följande på vilken betydelse facilitering har fått för SKF:s organisationsutveckling:

Laura

”Jag tycker det blev bra, för de skapade generiska utbildningar. Alltså de enades ju någonstans att det är det här som vi vill föra fram till alla andra och det uppnåddes ju i alla högsta grad [...] Företagsledningen valde ju faktiskt att fortsätta att hålla utbildningarna. [...] ... allt finns ju kvar. Och det är inte givet i ett sådant stort företag efter så många år. Jag är helt säker på att anledningen till att det blev så lyckat var för att man la väldigt mycket ägarskap för lärandet på de här 24 personerna och de fick känna på styrkan och de har kunnat föra det nedåt.”

Eric:

”Jag har haft användning av utbildningen, alltså jag lärde ju grupper och så innan också men man har aldrig tänkt på det här att, det är ju så att om vi går tillbaka till

det här med experter eller om du är chef för någonting så förväntar sig folk på något sätt att ja men det är chefen som leder och chefen som ser till att det här mötet går vidare. Men bara för att man är ansvarig eller chef så kan jag ju inte allting. Man tog ju in gruppen för att de kan, det är ju dem som ska ha mötet. Och den reflektionen gjorde jag inte innan.”

Elin:

”Man måste ha metoder för att få alla engagerade och då måste man ha de här verktygen och metoderna som vi lärde oss av Lorensbergs och det har gett en väldigt bra effekt, de använder vi ju dagligen varje gång, alltså vi tänker ju inte så att liksom nu är det hamburgaren men man använder ju det här med att man inte lägger sig i, inte äta köttet som vi kallar det.”

Richard:

”Vi hoppas liksom att det ska leva 40 år från och med nu om du förstår, för att tankesättet borde vara detsamma. Vi har fått ett fundament över våra värderingar, för utan dem spelar det ingen roll hur mycket vi pratar om det. Vi måste ha ett lag som jobbar tillsammans, Då är vi tillbaka på det som vi pratade om innan, hur beter vi oss i gruppen? Jag som facilitator bidrar ju också till BE eftersom jag kan stävja eller stärka gruppens beteenden efter våra värderingar. Man hjälper ju till att stärka fundamentet.”

Genom att prata om de generiska utbildningarna poängterar Laura det som Granberg och Ohlsson (2009:14 och 41) förklarar som den lärande organisationen och dubbelloop-lärandet. Loopen beskrivs även av Eric då han poängterar reflektionen kring utbildningen och verktyget (Granberg och Ohlsson 2009:17). Laura är även inne på gruppens ägandeskap vilket är Scheins femte princip för processkonsulten (1999:20).

5.3.1 Sammanfattningsvis

När den första utbildningen var avklarad år 2009 var det dags för deltagarna att föra kunskapen om faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoderna inom Lean vidare i organisationen. Vilket verkställdes genom deltagarnas egenskapade utbildningar. Konsultfirman Lorensbergs försvann således mer och mer ut från klientorganisationen SKF, och i slutet var de endast med för att coacha deltagarna i sin faciliteringsroll. SKF uppnådde på så sätt målet att klara sig utan externa konsulter. ME har utvecklats till BE, men har fortfarande samma innehåll. Det är över 1,300 personer inom SKF som varit deltagare under

någon av utbildningarna som utformades under första utbildningen år 2009. Dialogen och kunskapen har spritt sig inom organisationen vilket belyser Granberg och Ohlssons (2005) resonemang om den lärande organisationen.

6. Slutsatser och slutdiskussion

Syftet med föreliggande studie var att belysa hur verktyget facilitering har implementerats och används i en organisation samt redogöra för verktygets betydelse för organisationens utveckling. Studien har genomförts utifrån den processkonsultativa rollen, det komplexa adaptiva systemet och den lärande organisationen. Vilket har inneburit att studien har intresserat sig för att förstå hur den facilitativa rollen fungerar, hur en organisation kan tänka vid organisationsutveckling och hur människors lärprocesser fungerar. I följande avsnitt redovisas en sammanfattning av resultatet på studiens frågeställningar, vilka sedan diskuteras med de problemområden som finns för studien. För att kunna föreslå vidare forskning kommer resultatet sättas i relation till det arbetsvetenskapliga området.

6.1 Vad är facilitering?

Respondenternas resonemang, kring vad facilitering innebär, är i enlighet med litteraturens förklaringar. Något som kan förväntas från konsultorganisationen Lorensbergs eftersom det är deras jobb. Men att respondenterna från klientorganisationen SKF skulle ha en sådan hög kunskapsnivå inom ämnet facilitering var lite av en förundran. Begreppet var inte till deras kännedom innan år 2009. Att det fått fäste och förklaras med en självklarhet kan ses som ett resultat på att kunskapen har nått fram. Samtliga respondenter talar dock alltid om den facilitativa rollen men de flesta principerna härstammar och är i enlighet med processkonsulten, vilket för oss in på Brix (2012). Han menar att den processkonsultativa rollen liknar den facilitativa på många sätt och baserat på resultatredovisningen och analysdelen är jag beredd att hålla med honom. Den facilitativa rollen kan liknas med processkonsulten i väldigt stor utsträckning.

6.2 Hur tillämpar Lorensbergs verktyget i arbetet med SKF?

Lorensbergs har tillsammans med en engelsk konsultfirma och Laura på SKF utformat ett utbildningsprogram, ME Bootcamp. Målet var att SKF skulle få kunskap om faciliteringsmetoder och förbättringsmetoder inom Lean för att år 2009 kunna starta organisationsutvecklingen, Manufacturing Excellence som innebar att organisationen skulle bedrivas på *ett sätt* världen över. Ett annat mål var även att SKF på sikt skulle klara sig utan externa konsulter, därför skulle deltagarna själva lära sig att hantera verktygen för att kunna föra dem vidare inom organisationen. Vilket är i enlighet med den lärande organisationen

(Granberg och Ohlsson 2009:14). Lorensbergs höll de kommande utbildningarna tillsammans med deltagare ifrån den första. Att ha facilitatorer som ledare i förändringsarbetet är i enlighet med CAS (Olson och Eoyang 2001:2). Lorensbergs har således tillämpat verktyget facilitering i sitt arbete med SKF genom att *leva som de lär*. Vilket innebär att de använder samma förhållningssätt och principer mot SKF som mot sig själva. Detta skulle kunna ses som en del av implementeringen, då man har valt att ta vara på olika pedagogiska aspekter för att kunna arbeta facilitativt. Exempel på detta är det som hände under första utbildningsveckan när de olika områdena på SKF möttes. Det var mycket meningsskiljaktigheter mellan dem och Lorensbergs hjälpte gruppen att komma vidare genom att själva applicera faciliteringsmetoder som tillvägagångssätt. Samtliga respondenter verkar väldigt nöjda med utbildningen, Richard lyfter under intervjun att han vill att arbetssättet ska finnas kvar i minst 40 år till, vilket måste ses som ett toppbetyg. En annan intressant aspekt är hamburgaremodellen. En modell som belyser hur en facilitator kan tänka för att hjälpa gruppen framåt i en process. Facilitatorn får således inte röra köttet, alltså innehållet, utan får endast hålla sig till brödet och hjälpa gruppen framåt. En modell som har synts kontinuerligt i studien. Den nämns av Trevor inledningsvis men beskrivs även av Eliasson och Larsson (2005:30-31). När Elin säger ”att inte äta köttet som vi kallar det”, får jag känslan av att det verkligen är deras grej. Att det är dem som har ägandeskapet över modellen. Vilket kan tyda på att hamburgaremodellen har fått fäste inom organisationen. Lorensbergs har applicerat faciliteringsverktyget i SKF, deltagarna har lärt sig hur verktyget fungerar genom sitt eget görande. Dubbel-loop lärandet och den lärande organisationen exemplifierar tydligt för oss hur de reflekterande stegen har trätt i kraft. SKF har tagit över utbildningen och Lorensbergs arbetar inte längre med SKF, inom detta mål. SKFs mål om att klara sig utan externa konsulter kan således ses som uppnått. Även om företagen fortfarande arbetar med varandra är det av andra anledningar.

6.3 På vilket sätt arbetar SKF med facilitering och vilken betydelse har verktyget fått för deras organisationsutveckling?

Resultatet visar på att SKF arbetar med facilitering dagligen, vissa inom organisationen har till och med benämningen i sin officiella arbetsroll. Det sammantagliga intrycket som jag fick från respondenterna var att det lät så självklart för dem, som om att dem aldrig hade arbetat på något annat sätt. Vilket får mig att tänka på det som Jacobsen (2005) skriver om organisationers formella normativa strukturer och Börnfelt (2009) som menar att organisationen alltid kommer att agera efter de normer och antaganden som är aktuella. Finns

det i organisationens system, är det organisationens verklighet. Individerna agerar och handlar utefter dem, kanske helt omedvetet. När jag pratar med Eric, som gick utbildningen år 2012, med Elin och en annan anställd inom SKF som utbildare, upplever jag att det är minst lika självklart för honom också. Eric har inte haft någon koppling till Lorensbergs. Han blev utbildad i *ME/BE Train-the-trainer*, en av de utbildningar som byggdes under första ME Bootcampet. Det finns mycket av det som Eric säger som är i enlighet med det som de andra respondenterna har sagt. Ett exempel är återigen hamburgaremodellen vilket kan ses som ett praktexempel på att implementeringen faktiskt har nått fram. Hade jag inte vetat vilken utbildning respektive respondent deltagit i hade jag troligtvis trott att alla hade deltagit i samma utbildning eftersom de säger samma saker.

SKF arbetar efter Business Excellence/Manufacturing Excellence i dagsläget och om jag får spekulera kommer de säkerligen att förändra organisationen igen, det måste ju alla organisationer förr eller senare, i alla fall om vi ska lyssna på Beer och Nohria (2000). Samtliga respondenter pekar ändå på hur bra de tycker att utbildningen har varit. Faciliteringsmetoderna och förbättringsmetoderna inom Lean lever kvar och de har spridit sig inom organisationen världen över. Eric pratar om samma saker som Trevor gör, fast de aldrig har träffats. De har verkligen lärt en man hur han fiskar istället för att ge honom en fisk (Schein 1999:16).

6.4 Slutkommentar

Jag förstår att den som läser det här kan bli förundrad över hur positivt allting verkar. Samtidigt kan jag inte skriva om kritik som inte finns. Studiens slutkommentar kommer därför att spegla mina personliga tankar och resonemang till det som studiens resultat har visat.

Kan det vara så att respondenterna känner sig tvingade att företräda organisationen och leva upp till eventuella lojalitetskrav och att de inte vågar säga vad de egentligen tycker? Samtliga respondenter har höga positioner inom organisationen och har arbetat relativt länge inom dem. Respondenterna har även varit väldigt tillmötesgående och när jag har bett om 45 minuter intervjuetid har alla föreslagit en tid på 90 minuter. Jag får känslan av att de är vana att bli intervjuade och kanske kan de vara så att de ger mig svar som de tror att jag vill ha. De uttrycker sina resonemang och förklaringar på ett liknade sätt och som jag nämnt tidigare: hade jag inte vetat vilken utbildning respektive person gick, hade jag antagligen trott att de var deltagare i samma utbildning. Deras resonemang känns samtidigt ärliga och jag upplever

att tillförlitligheten är hög, då personerna gång på gång exemplifierar samma saker. ”Den moderna hamburgaren” har fått en betydelse inom SKF, modellen har fått ett fäste och sex år efter den första utbildningen lever hamburgaremodellen kvar.

7. Vidare forskning

När det kommer till vidare forskning finns det mycket, utifrån mitt perspektiv, som kan ge ett bidrag till det arbetsvetenskapliga ämnesområdet. Organisationsutveckling är alltid ett aktuellt ämnesområde. SKF strävade efter att arbeta mer efter Lean, någonting som också rör det arbetsvetenskapliga området. En aspekt hade därför kunnat vara att mäta effekterna av organisationsutveckling på SKF, gå in djupare och intervjua fler respondenter även de som befinner sig ”längre ner” i hierarkin för att vidga förståelsen och perspektiven. Vilket förslagsvis skulle kunna genomföras med enkäter av kvantitativ metod. Då SKF har anställda världen över hade det varit intressant att se om det är fler som delar denna studies resultat eller om det skiljer sig och i sådana fall ta reda på varför. Det hade också varit intressant att forska i om människor tror att alla kan bli bra facilitatorer. När jag ställde den frågan till respondenterna, av egen nyfikenhet, fick jag blandade svar. Vissa menar att det krävs ett engagemang och personliga egenskaper för att lyckas medan andra tror att alla kan klara av det men att det är lättare eller svårare för vissa. Då det inte var denna studies syfte att ta reda på om alla kan bli bra facilitatorer fanns det tyvärr inte utrymme för att ta upp den aspekten.

8. Litteratur- och källförteckning

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2012), *Organisationer, ledning och processer*, Studentlitteratur AB, Lund
- Balogun, Julia & Hailey, Veronica H. med Johnson, Gerry & Scholes, Kevan (1999), *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, Hertfordshire.
- Beer, Michael & Nohria, Nitin (2000), *Breaking the code of change*, Harvard Business School, Boston, Mass.
- Bryman, Alan. (2011), *Samhällsvetenskapliga metoder*, Liber, Malmö.
- Börnfelt, P-O. & Studieförbundet Näringsliv och samhälle (2009), *Arbetsorganisation i praktiken: en kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*, SNS förlag, Stockholm.
- Djurfeldt, Göran, Larsson, Rolf & Stjärnhagen, Ola (2010), *Statistisk verktyglåda – samhällsvetenskaplig orsaksanalys med kvantitativa metoder*. Studentlitteratur AB, Lund
- Dooley, Kevin J. (1996), *A nominal definition of complex adaptive systems*, The Chaos Network, 8(1), 2-3.
- Eliasson, Maria & Larsson, Pia (2005), *Sätt fart på arbetsmötet, en handbook I facilitering*, Koala Corporate Publishing AB, Laholm.
- Granberg, Otto & Ohlsson, Jon (2009), *Från lärandets loopar till lärande organisationer*, Studentlitteratur AB, Lund
- Härenstam, Annika & Östebo, Anders (2014), *ISM-rapport 14:2, Förändringsprocesser och utvärderingar av interventioner i kommunala förvaltningar, Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 2*,

Kap. 3, Lindgren, Hans, Bording AB.

- Jacobsen, Dag I. (2005), *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*, Studentlitteratur AB, Lund.
- Olson, Edwin E. & Eoyang, Glenda H. (2001), *Facilitating Organization Change – Lessons from Complexity Science*, Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Schein, Edgar H. (1999), *Process consultation revisited: building the helping relationship*. Harlow, Addison-Wesley.
- Schein, Edgar H. (1993), *On Dialogue, Culture, and Organizational Learning*, Organizational Dynamics, Fakk Voll 22, s.40-51
- Senge, Peter M. (1990), *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*, New York: Doubleday. (Svensk utgåva 1995. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag)
- Trost, Jan (2010), *Kvalitativa intervjuer*, Upplaga 1:4, Studentlitteratur AB, Lund.
- Wilkinson, Michael (2012), *The Secrets of Facilitation: the SMART guide to getting results with groups*, Jossey-Bass, San Francisco.

Artiklar, licentiatuppsats och internethemsidor:

- Brix, Jacob (2012) Kap av: Brix, Jacob & Jakobsen, Henning Sejer & Jordansen, Inger Kirk, *Facilitering eller konsultering? Valget af 'den rigtige' ledelsesmetode øger innovationspotentiallet i praksis*, <http://rauli.cbs.dk/index.php/log/article/view/3962/4309>, Vol 77, No 1 [2015-05-08]
- Glyn, Thomas (2010) *Facilitator, Teacher, or Leader? Managing Conflicting Roles in Outdoor Education*, Journal of Experiential Education, Volume 32, No. 3 pp 239-254

- Grundel, Ulf (2013) *"Kurt Lewins metod Kraftfältanalys i teori och praktik – en fallstudie av ett organisationsutvecklingsuppdrag på en akademisk teknisk institution"*
<http://gestaltakademin.se/wp-content/uploads/2013/11/Licentitat-Kraftfältanalys-Ulf-Grundel.pdf> [2015-05-01]
- IAF (2015) <http://www.iaf-world.org/AboutIAF/AboutIAF.aspx> [2015-03-31]
- Lorensbergs Organisationskulturer AB, www.lorensbergs.se, [2015-03-24]
- Namatame, Akira & Sasaki, Takanori (1998) *Artificial Life and Robotics, Self-organization of complex adaptive systems as a society of rational agent*, Vol 2, Issue 4, pp 189-195,
<http://link.springer.com.ezproxy.ub.gu.se/article/10.1007%2FBF02471180> [2015-05-11]
- Schein, Edgar H. (1978) *The Role of the Consultant: content expert or process facilitator?*
<http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.ub.gu.se/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=73718dc6-b6fb-42de-8658-586c65ba4298%40sessionmgr4001&vid=1&hid=4101>
[2015-05-03]
- Schneider, Marguerite & Somers, Mark (2006) *The Leadership Quarterly*
Kap: Organizations as complex adaptive system: Implications of Complexity Theory for leadership research, www.sciencedirect.com, http://ac.els-cdn.com/S1048984306000373/1-s2.0-S1048984306000373-main.pdf?_tid=dc73ecc8-e8df-11e4-915700000aacb35f&acdnat=1429701070_2aa17271efb29cd0d5b29042bb64142b
[2015-04-22]
- SKF, www.skf.se, [2015-04-27]
- Rowe, Ann & Hogarth, Annette (2005)
Use of complex adaptive systems metaphor to achieve professional and

organizational change,

[http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/10.1111/j.1365-](http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/10.1111/j.1365-2648.2005.03510.x/epdf)

[2648.2005.03510.x/epdf](http://onlinelibrary.wiley.com.ezproxy.ub.gu.se/doi/10.1111/j.1365-2648.2005.03510.x/epdf), Research and Development Consultant, Institute of General Practice and Primary Care, University of Sheffield, Sheffield, UK [2015-05-03]

Bilagor

Bilaga 1

Intervjuguide – Learning Expert

Intervjupersonen:

- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Berätta kort vad din arbetsroll är och hur dina arbetsuppgifter ser ut.

Manufacturing Excellence:

- Hur såg utbildningen ut? Vad ingick i programmet?
- Vad var målet med utbildningen?
- Varför valde ni att ta in Lorensbergs och vad var målet med det?
- Vilka nyckelbegrepp och/eller modeller använde sig Lorensbergs utav i utbildningarna? Vad var din största lärdom?
- Vilka kriterier utgick ni ifrån när människor skulle få gå utbildningen?

Efter Manufacturing Excellence - genomförande av organisationsutvecklingen:

- Vad var målet med organisationsförändringen?
- Hur kommer det sig att ni ville förändra organisationen?
- När påbörjades arbetet? När avslutades det?
- Kan du beskriva hur organisationsutvecklingen gick till?
- Vilka deltog i förändringen?
- Hur har information om förändringsarbetet kommunicerats?
- Vilka åtgärder/modeller/verktyg användes för att inkludera de anställda i förändringsarbetet? (Vilken av de verktyg, tekniker och ämnesområden som omfattas av programmet var mest användbara i deltagarnas roll?)
- Vad tycker ni att effekterna är av era mål? Tycker ni att ni har kommit en bit på väg? Hur ser ni själva det?

Facilitering

- Vad är det som utmärker den faciliterande rollen enligt dig?
- Beskriv hur ni arbetar med organisationsutveckling.
- Har du jobbat med förändringsarbeten innan? Märker du någon skillnad?
- Vilken effekt har facilitering haft för er när ni har arbetat med förändringsarbeten?
- Hur upplever du att de anställda tog del av förändringen?
- Vilket engagemang visade de?
- Stötte ni på något slags motstånd i samband med förändringen? Om ja, vad?
- Hur skulle du beskriva resultatet?

Bilaga 2

Intervjuguide – Business Excellence Facilitator & Business Excellence Champion

Intervjupersonen:

- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Berätta kort vad din arbetsroll är och hur dina arbetsuppgifter ser ut.

Utbildning: Manufacturing Excellence Bootcamp:

- Hur såg utbildningen ut? Vad ingick i programmet?
- Vad var målet med utbildningen?
- Vilka nyckelbegrepp och/eller modeller använde sig Lorensbergs utav i utbildningarna? Vad var din största lärdom? Vad tog du med dig?
- Varför fick du gå utbildningen?

Efter Manufacturing Excellence Bootcamp - genomförande av organisationsutvecklingen:

- Ändrades din arbetsroll/arbetsbeskrivning något efter utbildningen?
- Vad var målet med organisationsförändringen?
- Hur kommer det sig att ni ville förändra organisationen?
- Hur har du kunnat applicera det som du lärde dig under utbildningen i ditt arbete efter utbildningen?
- Vad hände sista veckan på ME Bootcamp?
- Hur många utbildningar har du hållit för andra?
- Kan du beskriva hur organisationsutvecklingen gick till?
- Hur har information om förändringsarbetet kommunicerats?
- Vad tycker du att effekterna är av era mål? Tycker du att ni har kommit en bit på väg? Hur ser du/ni det?

Facilitering

- Vad är det som utmärker den faciliterande rollen enligt dig?
- Har du jobbat med förändringsarbeten innan? Märker du någon skillnad?
- Vilken effekt har facilitering haft för er när ni har arbetat med förändringsarbeten?
- Hur upplever du att de anställda tog del av förändringen?
- Vilket engagemang visade de?
- Stötte ni på något slags motstånd i samband med förändringen eller när du har varit ute och faciliterat/utbildat andra grupper? Om ja, vad?
- Hur skulle du beskriva resultatet?

Bilaga 3

Intervjuguide – Metod och Processutvecklingschef

Intervjupersonen:

- Hur länge har du arbetat på arbetsplatsen?
- Berätta kort vad din arbetsroll är och hur dina arbetsuppgifter ser ut.

Utbildning: Business Excellence Train-the-Trainer:

- Stämmer det att du gick utbildningen år 2012?
- Hur såg utbildningen ut? Vad ingick i programmet?
- Vad var målet med utbildningen?
- Vilka var dina tränare? Och vilka nyckelbegrepp och/eller modeller använde de sig av i utbildningarna?
- Varför fick du gå utbildningen?
- Vad är dina reflektioner av utbildningen? Vad var din största lärdom?
- Har du kunnat applicera det du fick lära dig under utbildningen i ditt arbete? Om ja, hur? Om nej, hur kommer det sig?
- Vad tycker du att effekterna är av era mål? Tycker du att ni har kommit en bit på väg? Hur ser du/ni det?

Facilitering

- Vad är det som utmärker den faciliterande rollen enligt dig?
- Vilken effekt har facilitering haft för dig?

Bilaga 4

Intervjuguide – VD Lorensbergs

Intervjupersonen:

- Hur många år har du arbetat på arbetsplatsen?
- Berätta kort vad din arbetsroll är och hur dina arbetsuppgifter ser ut.

Utbildning: Manufacturing Excellence Bootcamp:

- Hur kommer det sig att du/ni på Lorensbergs kom i kontakt med SKF från första början?
- Hur tänker du när ett verktyg ska implementeras till en organisation?
- Hur såg träningen ut? Vad ingick i programmet?
- Hur såg samarbetet/arbetet ut med den engelska konsultfirman?
- Vilka modeller eller verktyg var, enligt dig, grundstommen?
- Ändrade ni några modeller eller verktyg för att de skulle passa SKF's organisation?
- Var det någon metod som var mer användbar än någon annan? I sådana fall, varför?

Efter utbildningen Manufacturing Excellence Bootcamp

- Vad händer efter mellan de fyra utbildningsveckorna? Hur såg de ut för er?
- Vad hände efter programmet? Hjälpte ni SKF på något sätt att komma vidare i sin organisationsutveckling?

Facilitering

- Vad är det som utmärker den faciliterande rollen enligt dig?
- Beskriv hur du arbetar med organisationsförändring i organisationer.
- Hur skulle du beskriva effekterna av facilitering?
- Stötte du på någon form av motstånd, från exempelvis deltagare eller SKF?
- Hur skulle du beskriva utbildningens resultat?